

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

2012

Joonas Fager

MYyntIOSAAMISEN MITTAAMINEN

– Tulevan vastaanottovirkailijan
rekrytointihaastattelussa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joonas Fager

MYYNTIOSAAMISEN MITTAAMINEN – TULEVAN VASTAANOTTOVIRKAILIJAN REKRYTOINTIHAASTATTELUSSA

Hotellin vastaanottovirkailijan työssä myyntiosaamisen taitoja on nykyään osattava entistä enemmän. Majoitusalan yritykset tarjoavat erilaisia lisäpalveluja asiakkailleen, ja niiden taidokas myyminen tuo hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda tulevan vastaanottovirkailijan myyntiosaamista mittaava arviointityökalu, mitä käytetään rekrytointihaastattelussa. Arviointityökalussa myyntiosaamista mitataan kysymyksillä sekä toimintatapakyselyillä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa syvennyttään osaamisen ja henkilön rekrytointiprosessin taustaan sekä tiedonhankintaan haastattelun avulla. Osaamista on syytä arvioida, jotta yritys voi kehittyä kohti visiotaan. Siksi käyn läpi opinnäytetyössäni kuinka osaamista arvioidaan ja miten osaamista on tehokkain mitata. Suoritin myös kolme asiantuntijahaastattelua. Näiden haastattelujen tarkoitus oli ymmärtää asiantuntijoiden avulla, kuinka myyntiosaamista kannattaa testata haastattelun avulla.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotos on myyntiosaamista mittaava arviointilomake. Lomakkeessa tiedustellaan hakijan näkemystä vastaanotossa tapahtuvasta myyntityöstä, sekä simuloidaan asiakaspalvelutilanteita, joissa hakija joutuu myymään lisäpalveluja eri asiakastyypeille. Tuotos perustuu teoriapohjaan, asiantuntijahaastatteluihin, toimeksiantajan näkemyksiin, sekä omaan työkokemukseeni vastaanottovirkailijan työssä. Tehdyn arviointilomakkeen avulla majoitusalan yrityksen on mahdollista hankkia myyntikeskeisempää osaamista tehokkaammin.

ASIASANAT:

Osaaminen, Myyntiosaaminen, Osaamisen mittaaminen, Rekrytointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Hospitality Management

Autumn 2012 | Total number of pages: 37

Instructor: Juhana Lounela

Joonas Fager

MEASURING SALES KNOWHOW IN THE RECRUITMENT OF HOTEL RECEPTIONISTS

Customer service skills are becoming increasingly important in the work of a receptionist as hotels often offer variable add-on services for their customers. Being able to sell the add-ons will not only increase the benefits for the customer but also the company profitability. The present bachelor's thesis aims to create an evaluation tool that measures the sales know-how of a person that aims to become a hotel receptionist. The evaluation tool measures the know-how by theme and procedure questions.

The theoretical part of the thesis discusses a person's know-how, an individual's recruiting process and different interviewing forms. It is necessary to evaluate the know-how even more closely to help the company to reach its visions. That is why the theoretical part focuses on how to measure a person's know-how and on the most efficient ways to do it. Three consultation interviews, which gave significantly more information on how to measure the sales know-how while interviewing an applicant, were conducted to gather the data.

The end product of this functional thesis is an evaluation form that measures the sales know-how. The form enquires the applicant's understanding about the sales work that takes place in the hotel reception. The form also contains simulation tasks where the applicant must do fictional sales work with different customer types. The end product is based on theory, consultation interviews, the employer's visions and on the author's own work experience as a hotel receptionist. With this evaluation form the hotels are able to acquire sales centered know-how more efficiently.

KEYWORDS:

Know-how, Sales know-how, Know-how measurement, Recruitment

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet | 7 |
| 1.2 Opinnäytetyön rajaus | 8 |
| 2 OSAAMINEN, REKRYTOINTI JA TIEDONHANKINTA HAASTATTELUN AVULLA | 9 |
| 2.1 Myyntiosaaminen | 11 |
| 2.2 Osaamisen johtaminen | 14 |
| 2.3 Rekrytointi | 15 |
| 2.3.1 Rekrytointiprosessi | 16 |
| 2.4 Tiedonhankinta haastattelun avulla | 17 |
| 3 OSAAMISEN ARVIOINTI JA MITTAAMINEN | 19 |
| 3.1 Osaamistason selvittäminen | 19 |
| 3.2 Osaamisen arviointi | 20 |
| 3.3 Mittaaminen | 23 |
| 3.3.1 Osaamisen mittaaminen | 25 |
| 3.3.2 Mittareiden suunnittelu | 26 |
| 3.3.3 Henkilöarviointimenetelmät | 27 |
| 3.3.4 Mittareiden käyttäminen | 28 |
| 4 MYYNTIOSAAMISTYÖKALUN LUOMINEN | 31 |
| 4.1 Arviointityökalun luominen | 32 |
| 4.2 Arviointityökalun arviointiasteikko ja käyttö | 33 |
| 5 POHDINTA | 36 |

LIITTEET

Liite 1. Myyntiosaamisen mittaaminen

KUVAT

Kuva 1. Yksilön osaaminen 10

Kuva 2. Osaamispyramidi 22

1 JOHDANTO

Majoitusalaalla asiakaspalvelu on jo pitkään ollut tärkein tekijä menestymiseen. Palvelua tuottavat yritykset kilpailevat keskenään parhaimman asiakaspalvelun tuottamisesta synnyttääkseen kilpailuetua, koska hyvä asiakaspalvelu antaa asiakkaalle syyn pysyä yrityksen asiakkaana. Yritykset ovat kiinnittäneet entistä tarkempaa huomiota asiakaspalveluprosessiin tutkimalla ja hiomalla sen osia. Asiakaspalveluprosessi tarkoittaa asiakasvaiheita saapumisesta asiointivaiheeseen ja poistumiseen. Nykypäivänä asiakkaat ovat myös alkaneet vaatimaan entistä laadukkaampaa asiakaspalvelua. Tärkeimmässä roolissa asiakaspalvelussa ovat asiakaspalvelijat, jotka kohtaavat asiakkaan kasvotusten. Asiakaspalvelijan osaaminen voi yksinomaan tehdä asiakaskohtaamisesta onnistuneen tai epäonnistuneen. Tämän takia yritysten on tärkeää osata rekrytoida oikeanlainen henkilö edustamaan yritystä, joka täyttää hyvän asiakaspalveluosaamisen vaatimukset, ja samalla osaa auttaa yritystä myös taloudellisesti.

Työkaluja asiakaspalveluosaamisen mittaamiseen ja kehittämiseen on jo olemassa, ja niistä on kirjoitettu AMK-tason opinnäytetöitä (Nyberg 2010; Jokinen 2010). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda osaamista mittaava työkalu, mitä käytetään rekrytoinnin haastatteluvaiheessa ja millä mitataan hakijan myyntiosaamista asiakaspalvelutyössä.

Omassa työssäni vastaanottovirkailijana olen huomannut lisämyynnin merkityksen kasvaneen, ja asiakaspalvelijoiden on osattava entistä enemmän asiakaspalvelun lisäksi myös myynnin taitoja. Asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu auttaa asiakasta onnistumaan ja myymällä asiakkaalle oikea tuote oikeaan aikaan oikealla myyntitekniikalla on tarkalleen tätä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda tulevan vastaanottovirkailijan myyntiosaamista mittaava arviointityökalu, mitä käytetään rekrytointihaastattelun yhteydessä. Arviointityökalun käyttäjänä toimii haastattelija. Toimeksiannon antanut majoitusalan yritys on aikaisemmin arvioinut haastattelulla hakijan asiakaspalveluvalmiuksia, mutta yrityksen keskittyessä entistä enemmän myös asiakaskohtaiseen myyntityöhön, on hyvä laajentaa yrityksen tulevien työntekijöiden osaamisen arviointia myös myynnin näkökulmasta. Arviointityökalun on tarkoitus antaa haastattelijalle tietoa hakijan osaamisesta ja ymmärryksestä myyntityöstä, ja samalla testata hakijan valmiuksia myyntityöhön. Työkalu tulee olemaan Excel-pohjainen toimintatapakysely. Kyselylomake testaa haastateltavan ymmärrystä myyntityöstä, sekä testaa hakijan toimintatyyliä työn edellyttämässä myyntitilanteissa.

Työn tarpeellisuus perustuu toimeksiantajan haluun kehittää työyhteisön myyntiosaamista, ja samalla useat majoitusalan yritykset tarjoavat jo majoituksen lisäksi muita lisäpalveluja, kuten ruoka- ja hyvinvointipalveluja, joita asiakaspalvelijan on mahdollista myydä. Näitä lisäpalveluja myyntiosaava asiakaspalvelija pystyy osaamisellaan tuomaan esiin ja myymään asiakkaalle, tuoden osaamisellaan lisäarvoa yritykselle. Näiden lisäpalvelujen myyminen vaatii asiakaspalvelijalta selkeää myyntiosaamista, joka syntyy tiedosta, taidosta ja tahdosta. Hyötyä tästä työstä voivat saada myös muut majoitusalan yritykset, jotka haluavat lisää myyntiosaamista tulevilta vastaanottovirkailijoiltaan. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on kirjallisuuden kautta ymmärtää henkilön osaaminen, mistä osaaminen koostuu ja miten osaamista mitataan. Tavoitteena on myös ymmärtää, miten haastattelun avulla saadaan tietoa hakijasta, ja käyttää haastattelua tiedonhankintamenetelmänä asiantuntijahaastatteluissa.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, koska toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee muun muassa toiminnan järjestämistä, järjeistämistä, ohjeistamista ja opastamista työelämän kentällä. Siihen yhdistyy vahvasti käytännön toteutus sekä tutkimusviestinnän keinoin tehty raportointi. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi olla työelämälähtöinen (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10). Opinnäytetyötäni tukee lukemani kirjallisuus sekä toimeksiantajan näkemykset. Käsittelen luvussa 2 teoriaa osaamisen mittaamisen, myyntiosaamisen, osaamisen johtamisen ja rekrytoinnin osalta, sekä tiedonhankinnan haastattelun osalta. Olen myös 3. luvussa selvittänyt kuinka osaamista arvioidaan ja mitataan. Luku 4 sisältää luodun myyntiosaamista mittaavan työkalun ja ohjeistuksen miten työkalua käytetään.

Ymmärtääkseni paremmin myyntiosaamisen testaamista, tein teorian tueksi myös asiantuntijahaastatteluja. Haastattelin kolmen eri rekrytointiyrityksen edustajaa. Tarkoituksena oli saada asiantuntevaa tietoa, kuinka myyntiosaamista voidaan selvittää haastattelun avulla.

Opinnäytetyössäni keskityn ainoastaan rekrytoinnin haastatteluvaiheeseen. Toimeksiannon antanut yritys käyttää rekrytointihaastattelua tärkeimpänä henkilöstön valintamenetelmänään. Opinnäytetyössäni kehittämäni arviointityökalun tarkoitus on auttaa yritystä löytämään ne henkilöt hakijoiden joukosta, jotka ymmärtävät myyntityön merkityksen päivittäisessä tekemisessä ja ovat valmiita kehittymään siinä. Myyntiosaamisen varmistamiseksi yrityksen on kuitenkin panostettava haastattelun lisäksi myös perehdyttämisvaiheeseen, sekä pidettävä henkilökunnan myyntiosaamista yllä koulutuksilla, jotta he kehittyvät paremmiksi myyntityön ammattilaisiksi.

2 OSAAMINEN, REKRYTOINTI JA TIEDONHANKINTA HAASTATTELUN AVULLA

Opinnäytetyössä tarkoituksena on luoda myyntiosaamista mittaava arviointityökalu, mitä käytetään rekrytointihaastattelussa. Tämä luku käsittelee osaamista, myyntiosaamista, osaamisen johtamista, uuden henkilön rekrytointiprosessia sekä tiedonhankintaa haastattelun avulla.

Yksilön osaaminen koostuu tiedosta, taidosta sekä asenteesta. Niiden avulla onnistustaan asetetuissa tavoitteissa ja suoriudutaan tehtävistä. Käytännön kokemukset, kykyä löytää tietoa, toimia verkostoissa sekä solmia kumppanuussuhteita lisäävät kirjaviisauden ohella osaamista. (Valtiokonttori 2009.)

Osaaminen on yrityksen menestyksen perusta. Osaaminen koostuu monimutkaisista asioista, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Yrityksen osaamista on lähes mahdoton kuvata täydellisesti, koska osaaminen on samalla liikkeessä koko ajan. Koska osaaminen on ihmisten hallussa, ja sen nopea siirtäminen on vaikeaa, syntyy vuorovaikutustilanteissa osaamisen kombinaatioita, joita on hyvin vaikea tallentaa ja kopioida. Ihmisillä on siis oltava tiettyjä osaamisia tietyllä tasolla, mutta samalla heidän on oltava valmiita jakamaan se tieto yrityksen eduksi (Viitala 2005, 109-110). Nykyinen osaaminen saattaa olla aivan eri asia, kuin se osaaminen, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamisen sisällä esimerkiksi ydinosaaminen, funktionaalinen osaaminen tai yleisosaaminen ovat kaikki eri asioita. Osaamisen käsittelyssä tulisi ensin määritellä mistä osaamisesta on kyse, ja mistä näkökulmasta osaamista lähestytään. Tällä tavalla voidaan välttää käsitteellistä sekavuutta, ja olla samalla aaltopituudella. Suurimpia esteitä ovat tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteellinen epäselvyys, kun puhutaan osaamisen johtamisen viemisestä käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2001, 126.)

Yksilön osaaminen pitää sisällään monenlaisia käsitteitä. Yksilön taidot, pätevyys ja kyvykkyys käsitteinä voivat olla sekavia käytännössä, koska ne voidaan ymmärtää hyvin erilaisella tavalla. Sanakirjan mukaan taito on jonkin toiminnan

tai kyvyn hallitseminen. Pätevyys on sitä, että henkilö on johonkin tehtävään kelpvollinen, eli pätevä. (MOT sanakirja 2012.) Kyvykkyys voidaan ymmärtää laajempiin työelämässä tarvittaviin taitoihin ja pätevyys tiettyyn työtehtävään. Kuitenkin vanha käsite työtehtäviin edellyttävistä kyvyistä on olemassa: ammattitaito. Sana ammattitaito viittaa kehittyneen osaajan varmaan ja taitavaan työntekoon. Hyvä ammattitaito pitää sisällään tietoja, taitoja, valmiuksia sekä asenteita tiettyä työtä kohtaan. Ammattitaito piirtyy monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi osaamiseksi suoriutua työtehtävästä. Ammattitaito on laajaa toimintakykyä sekä kykyä kehittyä entisestään. (Viitala 2005, 113.)

Yksilö hankkii tietonsa ja taitonsa koulun, opiskelun, tekemisen ja lukemisen kautta. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet osoittavat, miten sama koulutus ja osaaminen tulevat lopulta esiin. Näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat persoonallisuus ja asenne. Myös tunneäly kuuluu tähän kategoriaan. Tunneäly vaikuttaa siihen, miten tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Alla on esitetty kuva 1, joka näyttää mistä yksilön osaaminen muodostuu. (Ojala 2008, 50-51.)



Kuva 1. Yksilön osaaminen

Työ on muuttunut koko ajan dynaamisemmaksi, eli työn sisältö ja sen ympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Työtä on vaikea ennakoida, eikä sitä voi aina suorittaa samalla tavalla. Työkuva on muuttunut entistä laajemmiksi ja kokonaisvaltaisiksi tehtäviksi, joita sana rutiininomainen ei kuvaa. Työtehtävät ovat entistä enemmän korkeaa tietoisuuden tasoa vaativia ja älyllistä säätelyä edellyttäviä. Teoreettisen tiedon tarve on siis lisääntynyt. Perusteluja tälle tarpeelle on työn muuttuminen entistä ongelman ratkaisemispainotteiseksi. Näiden ongelmanratkaisutilanteiden kohdalla työntekijät voivat ymmärtää teoreettisen tiedon avulla ongelman taustalla olevia mekanismeja, ja sekä luoda malleja, jotka ratkaisevat kyseisen ongelman. (Viitala 2005, 110-111.)

Ihmiselle osaaminen on monella tapaa erittäin merkitsevä. Osaamisen varassa ihminen pystyy selviämään omassa elinympäristössään sujuvasti ja luotettavasti. Sen kautta henkilö saa muilta arvostusta, ja saa paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen kuuluu ihmisen luontoon, tuoden hänelle mielihyvää, ja vahvistaen pystyvyyden tunnetta. (Viitala 2005, 112.)

2.1 Myyntiosaaminen

Myyntiosaaminen koostuu eri taidoista, jotka ovat kehittyneet hyvillä myyjillä pidemmälle kuin muilla. Yksi taito yksinään ei riitä tekemään henkilöstä huippumyymyjää, vaan myyntiosaaminen syntyy näiden useamman taidon osaamisesta ja ymmärtämisestä. Nämä taidot eivät ole synnynnäisiä, vaan myyntiosaamiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä eri myyntitaitoja. Myyntitaitoja ei ole erikseen laitettu tärkeysjärjestykseen, vaan myyntiosaaminen syntyy näiden taitojen summasta. Myyntityöhön liittyy hyvin usein suuria tunteita. Myyjä haluaa tehdä kaupan, mutta ei uskalla ottaa kontaktia asiakkaaseen, tai asiakas haluaa tehdä kaupan, mutta pelkää kaupan olevan epäedullinen itselleen (Rummukainen 2004, 8-10). Luottamuksen rakentaminen asiakkaan kanssa on myymisen tärkein osa. Jos luottamusta ei synny, ei yleensä synny kauppaakaan. Huippumyymyjät kokevat olevansa samalla puolella pöytää asiakkaansa kanssa. (Selin & Selin 2007, 48)

Huipputulos myyntityössä syntyy 80-prosenttisesti myyjän asenteesta myyntityöhön, ja vain 20-prosenttisesti taidoista ja osaamisesta. Tähän 80 prosenttiin liittyy ihmismielen ymmärtäminen, sekä vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen liittyvät asiat (Selin & Selin 2007, 48). Myyjän asenteella on suoraan todella suuri merkitys myyntituloksiin. Kolmessa perusasiassa asenteen on oltava kohdallaan. Ensimmäiseksi myyntityötä tekevän henkilön on arvostettava omaa työtään, ja haluaa olla hyvä siinä. On haluttava kehittyä työssään ja auttaa asiakasta myymällä heille palveluitaan. Asennoituminen kuuluu myös puheessa. Myyjä, jolla on asenne kohdallaan, puhuu kunnioittavaan sävyyn asiakkaistaan. Toiseksi hänen on arvostettava tuotetta, jota hän myy. Jos myyjä on innoissaan omasta tuotteestaan, tämä innostuneisuus tarttuu myös asiakkaaseen. Myynnin osaava henkilö on myynyt tuotteen erinomaisuuden myös itselleen. Kolmanneksi myyjän hyvä asenne näkyy takaiskuissa. Myyntityössä takaiskut kuuluvat osana työhön, ja niitä tapahtuu jokaiselle myyjälle. Myyntityön osaava myyjä analysoi takaiskun, oppii siitä ja poistaa sen tehokkaasti mielestään. Hän ottaa itse vastuun tuloksistaan ja tekemisistään. (Rummukainen 2004, 14-17.)

Tuotetietous on yksi myyntiosaamiseen kuuluvista taidoista. Tuotetietouden erot eivät pelkästään synny tiedon määrässä, vaan kyvystä kertoa asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyt. Tämä näkyy selkeästi silloin, kun myyjä kuunneltuaan asiakasta, pystyy kertomaan, kuinka kyseinen asiakas hyötyy tuotteesta. Myyjä osaa asettua asiakkaan asemaan ja vastata asiakasta askarruttaviin kysymyksiin. Tuotetietous on myös ymmärtämistä oman tuotteen vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna kilpailijoihin. Hyvällä myyjällä tuotteen perusasiat ovat hyvin hallussa, mutta kuuntelemalla asiakasta, ja kysymällä paljon kysymyksiä, saadaan tieto siitä, kuinka auttaa asiakasta parhaiten. Napakat ja ammattitaitoiset perustelut sekä vastaukset herättävät luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä. (Rummukainen 2004, 32-36.)

Asiakkaiden keskuudessa myyjän ulkoisella olemuksella on merkitystä. Se pitää sisällään muun muassa pukeutumisen, ryhdin, hiukset, hymyn ja korut. Ulkoinen olemus on sanatonta viestintää. Myyjän terveys ja energisyys kuuluvat myös ulkoiseen olemukseen. Hyvä fyysinen kunto auttaa keskittymään ja py-

symään valppaana. Kun kehosta pitää hyvää huolta, se näkyy ryhdissä, viestittäen varmuutta ja uskottavuutta. Hymy on ensivaikutelman kannalta hyvin tärkeässä roolissa. Hymy viestittää hyväksyntää, kuuntelua, kiinnostusta ja arvostusta. (Rummukainen 2004, 56-58.)

Myyntityössä on tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa, jotta myynti on mahdollista. On osattava kuunnella sekä muokkautua toisen ihmisen rytmiin ja eleisiin, jolloin luodaan hyvä tunnelma myyntitilanteeseen. Lukemalla asiakkaan kehonkieltä, voidaan ymmärtää asiakasta paremmin ja luoda yhteisymmärryksen ilmapiiri. Kun ollaan samalla aaltopituudella asiakkaan kanssa, se lisää onnistumisen mahdollisuutta myyntityössä (Rummukainen 2004, 78-80). Lyhytsaisella keskustelulla voi pehmeästi edetä myyntitilanteessa, ja samalla tehdä esimerkiksi tarvekartoitusta. Myyntityö on myös tavallaan asiakaspalvelua. Kun potentiaalinen ostaja on löydetty, häntä palvellaan mahdollisimman hyvin. (Härmä, O. 2011, 18-19.)

Yksi hankalimmista asioista myyntiosaamisessa on hallita kaupanpääöstaidot. Kaupanpääöstaidot ovat kykyjä lukea ja kuunnella ostosignaaleja, ja tämän jälkeen rohkeutta ja taitoa kysyä kauppaa. Tämä tilanne on yleensä se hankalin osuus. Kuuntelemalla näitä ostosignaaleja, ja sen jälkeen kysymällä ostopäätöskysymys, varmistetaan kaupan syntyminen. Liian aikainen ostopäätöskysymys saattaa tuntua asiakkaasta tungettelevalta, kun taas liian myöhään kysytty ostopäätöskysymys voi saada asiakkaan ostohalun viilenemään. Esimerkki ostopäätöskysymyksestä on tiedustella asiakkaalta lisätietoja hänen haluistaan tuotetta kohtaan, kuten väri vaihtoehtoja, toimitusajankohdasta, tai pyydetään asiakasta valitsemaan jonkin kahden lukumäärän väliltä. Tätä kutsutaan vaihtoehtopäätöskysymykseksi. Kaupanpäättäminen on vaikeaa monelle myyjälle, koska pelko kieltävästä vastauksesta on olemassa. Myyntiosaava henkilö haluaa epämuikavuudesta huolimatta kysyä kaupanpääöstöskysymyksiä, sillä hän on motivoitunut myymään. He osaavat myös jatkaa myyntiesittelyä asiakkaan kieltäytyttykin. (Rummukainen 2004, 90-95.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Vankka henkilöstön osaamis pohja vahvistaa ja varmistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä yritysmaailmassa. Osaamisen johtamiseen kuuluu osaamiskartoitusten tekemisen, osaamisen arvioinnin ja koulutustoiminnan lisäksi muutakin. Itse asiassa osaamisen johtaminen viittaa koko johtamisen järjestelmään, minkä varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Laaja osaamisen johtamisen kokonaisuus on siis yrityksen strategian edellyttämää osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista ja hankkimista. Osaamisen johtamista ohjaa vahvasti yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Jos ei ole tietoa tulevasta, on mahdotonta tietää, millaista osaamista tarvitaan. (Viitala 2005, 14-15.)

Yrityksellä ja sen henkilöstöllä on oltava selvillä sen strategia, visio ja tavoitteet, jotta osaamisen johtaminen on mahdollista. Strategia on yrityksen tapa, millä se pyrkii saavuttamaan asettamansa päämäärän. Visio on mielikuva siitä, missä ja millainen yritys on tulevaisuudessa. Visio kannattaa asettaa realistiseksi, sekä perustella selkeästi. Toisin sanoen yrityksen määrittelemä strategia on tie nykytilasta kohti visiota. Nykyään strateginen pohdinta kuuluu monissa yrityksissä koko henkilökunnalle. (Sydänmaanlakka 2001, 127-128.)

Henkilöstöstrategialla määritellään, millaisilla henkilöstöresursseilla yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan. Henkilöstöstrategiassa määritellään muun muassa henkilöstön määrään, laatuun ja osaamiseen liittyviä asioita. Koska osaaminen ja tieto ovat hyvin tärkeitä menestystekijöitä, ja koska organisaation johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista, on yrityksen liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välillä oltava vahva sidos (Sydänmaanlakka 2001, 128-129, 133). Yksilön osaaminen on koko yrityksen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa sellaista osaamista, mitä yritys saisi osakseen ilman ihmistä. (Viitala 2005, 16.)

Työntekijälle osaamisesta on tullut selviytymiskeino ja työsuhdeturva. Mikäli työntekijä haluaa taata itselleen hyvän työllistettävyyden, on hänen pidettävä huolta omasta osaamisestaan. Osaamisen kehittämisessä elinehtona ovat säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Työntekijän osaamista on arvioi-

tava kahdesti vuodessa. Arviointitilanteissa on työntekijälle tehtävä henkilökohmainen kehityssuunnitelma. Tätä suunnitelman toteutumista on myös valvottava. Kehityssuunnitelmassa tarkastellaan vahvasti tulevaisuuden tarpeita. Kun työntekijä päivittää omaa kehityssuunnitelmaansa kaksi kertaa vuodessa, osaamisen johtaminen näkyy käytännön työelämässä, eikä tilanteita, joissa työntekijä todetaan täysin pätemättömäksi, pääse syntymään. (Sydänmaanlakka 2001, 158-160.)

Kehityskeskustelut kuuluvat vakiintuneena ja luonnollisena osana yritysten toimintaan, joissa strategisesti tärkeänä asiana pidetään osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oppia tuntemaan alaisensa, nähdä työyhteisön kehittämisalueita ja havainnoida työyhteisön toiminnallisuutta. Työntekijälle kehityskeskustelu luo kanavan saada palautetta suoritusistaan, ja samalla tulla kuulluksi omista tavoitteistaan, ideoistaan ja odotuksistaan. Kehityskeskustelujen ydintavoitteina ovat muun muassa arvioida työn tuloksia, antaa palautetta molemminpuolisesti, määrittää tavoitteita, ja tunnistaa kehittämistarpeet. (Viitala 2005, 361.)

2.3 Rekrytointi

Rekrytointi on yksi tärkeimmistä osista henkilöstöjohtamisessa. rekrytoinnilla hankitaan uusia työntekijöitä avoimia työtehtäviä varten ja vaikutetaan yrityksen tulevaisuuteen. Rekrytoinnissa julkaistaan ilmoituksia vapaista työpaikoista, käydään läpi saadut työhakemukset ja haastatellaan sekä testataan hakijat. Kun tarvitaan uutta osaamista ja näkökulmia työyhteisöön, rekrytointi on nopea työväline tämän saavuttamiseen. Rekrytointi pitää sisällään ulkoisen rekrytoinnin lisäksi myös sisäinen rekrytoinnin. Henkilön rekrytointi, kuten mikä tahansa muukin hanke, on projekti, joka saa alkunsa tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119).

Rekrytointihanke koostuu eri vaiheista, joita ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe. Rekrytointihankkeen vastaavana toimii rekrytinnin esimies. Rekrytointia ohjaava toimintasuunnitelma on dokumentoitava hyvin ja siihen kuuluvat henkilöt on pidettävä ajan tasalla, jotta kaikki tietävät mitä tehdään, miten tehdään, kuka tekee, mitä maksaa ja millainen on aikataulu. Rekrytointi on suunnitelmallista palapelin kokoamista, jossa informaatio hankitaan useasta eri lähteestä. (Markkanen 2002, 5-6, 9.)

2.3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi käynnistyy, kun tunnistetaan tarve uudelle työntekijälle. Tarve voi syntyä esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kasvettua tai henkilöpoistumasta. Työnantaja määrittää rekrytointia varten toivotun osaajaprofiilin. Osaajaprofiilin luonnin jälkeen työnantaja arvioi, suoritetaanko rekrytointi sisäisesti, vai aloitetaanko ulkoisen rekrytinnin prosessi. Joskus yritys voi käynnistää sekä sisäisen, että ulkoisen rekrytinnin yhtä aikaa. Sisäisellä rekrytinnilla tarkoitetaan ainoastaan yrityksen sisällä tapahtuvaa rekrytointia. Ulkoisessa rekrytinnissa hakijoita otetaan myös yrityksen ulkopuolelta. Jos yritys päättyy sisäiseen rekrytointiin, niin silloin haku käynnistetään osaajaprofiilin luonnin jälkeen. Kun päädytään ulkoiseen rekrytointiin, on työnantajan pohdittava, miten rekrytoitavan kohderyhmän tavoittaa parhaiten. Eniten käytettyjä julkisen haun kanavia ovat internetsivustot ja lehti-ilmoitukset. Nämä ilmoitukset tavoittavat myös ne hakijat, jotka eivät ole aktiivisesti etsimässä työpaikkaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 127-129.)

Valintavaihe on kriittisimpiä osia koko rekrytointiprosessissa. Hakemuksia karsitaan useissa eri vaiheissa, ja on varmintä suorittaa karsinnat kahden eri henkilön toimesta, jotta yksikään hyvä hakemus ei jää seuraavan vaiheen ulkopuolelle. Valintamenettelyistä haastattelu on eniten käytetty. Myös ryhmäarvioinnit, soveltuvuusarvioinnit ja työnäytteet ovat mahdollisia valintamenettelyjä. Haastattelutilanne on parhaimmillaan tehokas vuorovaikutustilanne, jossa haastatteli ja haastateltava molemmat puhuvat ja kuuntelevat. Ryhmäarvioinneissa hakijat

kerätään yhteen ryhmään, jossa he kohtaavat jonkin tehtävän tai keskusteluaiheen. Rekrytoijat seuraavat hakijoiden käyttäytymistä ja aktiivisuutta kyseisessä tilanteessa. Soveltuvuusarvioinnin on yleensä tehnyt ulkopuolinen ammattilainen. Soveltuvuusarvioinnissa on kerätty työhön liittyen merkittäviä tehtäviä ja analyyskejä, mitkä peilaavat suoraan organisaation tarpeeseen. Rekrytointiprosessi päättyy lopulliseen valintaan. Valinnan jälkeen on hyvä ilmoittaa kaikille hakijoille valinnan teosta ja kiittää hakijoita kiinnostuksesta. Valinnan jälkeen suoritetaan myös arviointi rekrytointiprosessin onnistumisesta. Rekrytointiprosessi vaati ajallisia ja taloudellisia resursseja. Prosessin tarkalla suunnittelulla ja arvioinnilla voidaan säästää resursseja ja vähentää riskejä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 133-135, 137.)

2.4 Tiedonhankinta haastattelun avulla

Monella yhteiskuntaelämän alueilla haastattelusta on muodostunut yksi kaikkein tärkeimmistä tiedonhankintamenetelmistä. Arkielämän vuorovaikutuksessa tiedonpuutteen ratkaisuna pidetään kysymistä: jos halutaan tietoa, on luontevaa kysyä. Oletuksena on, että kysyvälle vastataan. Sosiologi David Silverman pitää nyky-yhteiskuntaa "haastattelu-yhteiskuntana", jossa keskeiseksi tavaksi tehdä elämäämme ymmärretyksi, on haastattelu. Monet tutut tiedon haun ja tuottamisen tilanteet ovat haastattelujen kaltaisia keskustelutilanteita, kuten työhaastattelu, lääkärissä käynti tai virastossa asiointi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 9.)

Perinteisesti haastattelut on jaettu kysymysten sitovuuden ja valmiuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Näistä voidaan käyttää myös termejä standardoitu ja standardoimaton. Strukturoitujen haastattelujen ääripää on lomakehaastattelu, jossa on valmiina kysymysvaihtoehtoja ja vastausvaihtoehtoja. Ne esitetään kaikille haastateltaville täysin samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Valmiiden kysymysten käytön taustalla on pyrkimys varmistaa, että haastattelijan omat mielipiteet eivät vaikuta haastateltavan vastauksiin. Puolistrukturoidut tai Puolistandardoidut haastattelut ovat strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelun puolella välissä. Näille haastatteluille on

tyypillistä, että jokin näkökohta haastattelua koskien on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelu on yksi tunnetuimmista haastattelumuodoista puolistrukturoiduista haastatteluista. Siinä käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu voivat vaihdella. Strukturoimattomassa haastattelussa rakenne vuorostaan muotoutuu ennen kaikkea haastateltavan ehdoilla. Siinä ei olla tiukasti sidoksissa kysymys-vastaus muotoon, vaan haastattelu muistuttaa vapaata keskustelua, jossa molemmat osapuolet voivat kuljettaa keskustelua haluamaansa suuntaa. Jokaiseen haastattelumalliin kannattaa kuitenkin aina laatia jonkinlainen haastattelurunko tai aihelista. (Honkanen 2005, 110-111.)

Erityyiset haastattelut ja kyselyt perustuvat siihen, että niin sanotut tavalliset ihmiset ovat sekä tiedon kohteita että tiedon lähteitä. Asioiden kysyminen tutkitavilta ihmisiltä on jo pitkään ollut niin vakiintunut aineiston hankintatapa, ettei sitä erityisesti perustella. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11, 57-58.)

3 OSAAMISEN ARVIOINTI JA MITTAAMINEN

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi miten osaamista arvioidaan ja mitataan. Myös mittareiden suunnittelu on käyty läpi, jotta opinnäytetyöni toiminnallinen osa olisi mahdollisimman toimiva ja mittauskohteet tarkkoja.

Kun osaamista halutaan mitata, on varmistettava, että mitattavat asiat ovat tarkennettu toiminnan kannalta tärkeisiin kohteisiin. Mittaustapojen täytyy olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, sekä olla yhteisesti hyväksyttyjä. Mittausjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Osaamisen mittaamisessa tulisi keskittyä tekemiseen, ja sen taustalla olevaan osaamiseen. Osaamisesta kertovat toiminta ja työn tulokset, vaikka niihin vaikuttavat sekä olosuhteet että työvälineet. On kuitenkin tärkeää arvioida osaamista yksityiskohtaisemmin, jotta kehittämiskohteet olisivat selkeämmin paikannettavissa. (Viitala 2005, 156-157.)

Osaamisen kartoitusta ja kehittämistä toteutetaan, jotta organisaatio olisi kykenevä suoriutumaan tehtävistään, ja samalla pitämään kilpailuetunsa. Koska yrityksen nykyinen osaaminen saattaa olla erilaista kuin tulevaisuuden tarvittava osaaminen, osaamista voidaan kehittää koulutuksen lisäksi muun muassa rekrytoinnilla tai tehtävänkierrolla. (Sydänmaanlakka 2001, 122-124,126.)

3.1 Osaamistason selvittäminen

Osaamisen mittaamisessa keskeisenä lähtökohtana on selvittää henkilön osaamisen taso. Osaaminen kehittyy matalalta kohti korkeampaa tasoa, esimerkiksi aloittelijasta kohti asiantuntijuutta. Yksittäisten taitojen osalta voidaan joissain tapauksissa todeta, että jokin taito on olemassa tai ei ole olemassa. (Viitala 2005, 156-157; Helsilä & Salojärvi 2009, 152-153.)

Haastattelin opinnäytetyötäni varten kolme eri rekrytointiyrityksen edustajaa keväällä 2012. Haastattelin VMP Groupin henkilöstöjohtajaa, OpTeam:n yhteyspäällikköä ja Staffpoint Oy:n palvelupäällikköä. Asiantuntijahaastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoa myyntiosaamisen mittaamisesta haastattelun avulla, ja miten henkilön myyntiosaamista olisi tehokas mitata.

Rekrytoinnin haastatteluvaiheessa selvittäessä työnhakijan osaamistasoa, on hyvä kiinnittää huomiota hakijan aikaisempiin töihin ja niissä tehtyihin tuloksiin. Referenssejä katselemalla saadaan tietoa hakijan työhistoriasta ja sen aikana opitusta osaamisesta. Tiedustelu aikaisemmilta työnantajilta lisää myös henkilöstä saatavaa tietoa, ja samalla on mahdollista tiedustella tiettyjä osatekijöitä, esimerkiksi myyntiosaamista, rekrytoitavasta henkilöstä. (Levä 2012)

VMP Groupin Henkilöstöjohtajan mukaan syvempää tietoa osaamisen tasosta saadaan selville, kun hakijalta pyydetään haastattelun aikana konkreettisia esimerkkejä hänen työosaamisestaan, onnistumisistaan ja kehityskohteistaan. Osaamisen tasoa saadaan selvitettyä myös tiedustelemalla hakijan näkemyksiä kyseisestä työstä. OpTeam:n yhteyspäällikön mukaan hakijan näkemys työssä kohtaamista eri tilanteista, ja miten niissä toimitaan, kertoo hakijan osaamisesta. Esimerkiksi ravintola-alalla monipuolinen ravintolalistamyynä kertoo vahvemman myyntiosaamisesta, kuin pelkästään talon viinin myymisestä jokaisessa asiakastilanteessa. Staffpoint Oy:n palvelupäällikkö on samoilla linjoilla, ja lisää myyntiosaamisen olevan myös kykyä tarjota vaihtoehtoja tavalla, johon asiakas ei pysty vastaamaan suoraan kyllä tai ei, vaan ostopäätöskysymysteknikka on myös hallussa. (Levä 2012; Eskola 2012; Horila 2012)

3.2 Osaamisen arviointi

Osaamista on arvioitava, jotta osaamista voidaan johtaa ja kehittää. Henkilöstön itsearviointikyvyn kehittäminen ja oman oppimisprosessin johtaminen on ensimmäinen askel osaamisen arvioinnissa. Henkilö, jolla on riittävästi tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon, on paras osaamisen arvioija. Esimiehen osallistuminen osaamisen arviointiin yksilötasolla on hyvin tärkeää ja se kuuluu esimiehen oh-

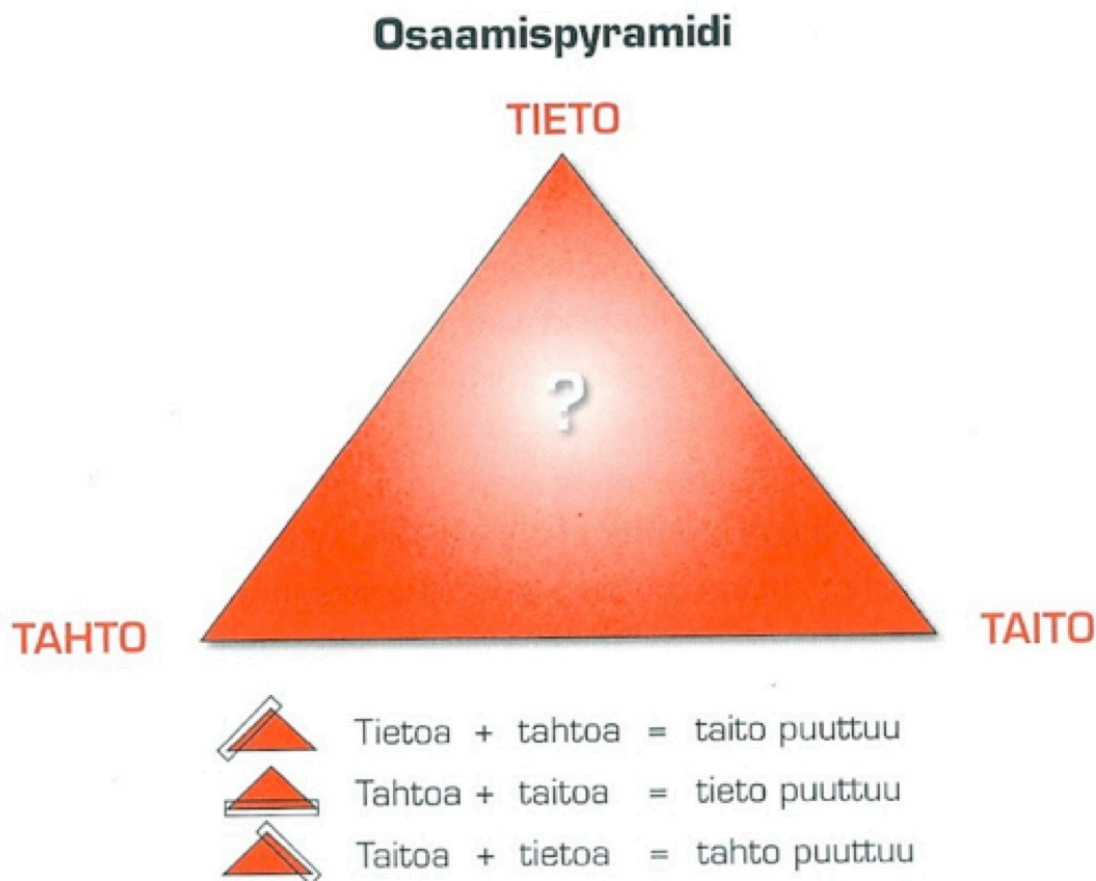
jaustyöhön. Esimiehellä on oltava sekä hyvä käsitys eri tehtävien edellyttämästä osaamisesta että riittävä tieto jokaisen alaisen osaamisesta vahvuuksineen ja kehittämistarpeineen. Esimiehen ollessa riittävän lähellä suorittavaa työsuoritusta, hän kykenee tukemaan yksilötason osaamisen kehittymistä. Tämä vaatii esimieheltä kehittyneitä ihmissuhdetaitoja.

Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi 360°-arvioinnin muodossa. Siinä arvioinnissa pyydetään lähiympäristön, kuten kollegoiden, asiakkaiden, tai verkostokumppaneiden mielipidettä henkilön osaamisesta. Kyseinen arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi itse laaditun kyselylomakkeen muodossa. Osaamisprofiilit, jotka ovat lähisukua tehtävänkuvulle, koskevat eri tehtäviä organisaatiossa, ja ne pitävät sisällään kuvauksen tehtävään tarvittavasta osaamisista. Helppokäyttöinen osaamisjärjestelmä palvelee tarkoitustaan silloin, kun sen avulla voidaan tehdä esimerkiksi osaamisen kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmia, sijaishakuja, työsuunnittelua tai seuraajasuunnitelmia. Kun osaamista arvioidaan, ei keskitytä niinkään riskeihin, jotka liittyvät henkilöihin, vaan pyritään löytämään puutteet osaamisessa, sekä paljastamaan henkilön piilevät vahvuudet ja voimavarat. (Helsilä & Salojärvi 2009, 150-152; Viitala 2004, 161; Honkanen 2005, 23-24.)

Yksilön omaamat tiedot ja taidot ovat hyödyksi työn tekemisessä silloin, kun hänen asenteensa on positiivinen. Tämän takia yksilöosaamisen arvioinnin tulisi pitää sisällään kaikki nämä kolme asiaa: tiedot, taidot ja asenne. Rekrytointissa ostajan roolissa toimii esimies, ja hänen on tarkkaan arvioitava palkattavan henkilön kehityskelpoisuutta ja oppimiskykyä sekä -halua. Ratkaisevaa on arvioida enemmän henkilön kehityspotentiaalia kuin nykyistä taitotasoa tai toimialaosaamista.

Koulutustaso, varsinkin kaupallisella alalla, ei kerro riittävästi henkilön myyntiosaamisesta. Korkeasti koulutettu henkilö voi olla heikko myyjä, jos hän ei ole kehittänyt hänen myyntitekniikkaansa riittävälle tasolle. Esimiehen tulee selvittää jokaisen myyjän valmiudet, vahvuudet ja heikkoudet. Esimiehen kannattaa järjestää myyjänsä kanssa tapaaminen, jossa keskustellaan myyjän odotuksista ja kehitettävistä osa-alueista. Kuva 2 on Osaamispyramidi, jonka avulla esimies

voi alaisensa kanssa käydä keskustelua, mitkä osa-alueet alaisella on vahvemmin hallussa, ja mitkä vaativat kehittämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170-172.)



Kuva 2. Osaamispyramidi

Kuvassa 2 sana TIETO kuvaa kykyä olla luova, kekseliäs, ja omata kyvyn luoda uusia ideoita. TIEDON omaavalla henkilöllä on kyky kyseenalaistaa vanhaa, olla ennakkoluuloton, ja osaa konkretisoida ja konseptoida ideat käytäntöön vietäväksi. TAHTO kuvaa kykyä uskoa omaan asiaansa, yrittää ja ottaa riskejä, ja uskallusta ottaa ensimmäinen askel asioissa. TAHTO kuvaa periesiantamattomuutta, määrätietoisuutta ja halua tehdä asiat loppuun asti. TAITO pitää sisällään kokemuksen, teknisen osaamisen, ja tietotaidon. TAITO on myös tehdä tarvittavat tehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi, ja kykyä myydä hanke esimerkiksi sisäisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170-172.)

Asiantuntijahaastattelussa VMP Groupin henkilöstöjohtaja pitää tärkeänä, että myyntihenkisen osaajan rekrytoinnissa otetaan huomioon hänen tiedot, taidot sekä asenne myyntiä kohtaan. Hän kertoo asenteen määrittävän suurimman osan henkilön halusta ja valmiudesta tehdä myyntityötä. Henkilön asennetta myyntityötä kohtaan voidaan arvioida kysymällä häneltä, miten hän näkee ja kokee myyntityön, sekä miten hän toimii myyntitilanteissa. Tärkeintä on kuitenkin keskittyä henkilön asenteeseen ja haluun myyntityössä. Asenteen ja halun tarkka arviointi auttaa löytämään ne ongelmakohdat, joissa henkilöllä on hyvät tieto- ja taitopohjat olemassa, mutta aikaisempien huonojen myyntikokemusten takia on menettänyt halunsa tehdä myyntityötä. OpTeam:n Yhteyspäällikön mukaan henkilön tietoa ja taitoa myynnistä on helpompi kehittää, kuin henkilön tahototilaa myyntiä kohtaan. Siksi asenteen ja halun arviointi rekrytointitilanteessa on hyvin tärkeässä osassa. (Levä 2012; Eskola 2012)

3.3 Mittaaminen

Mittaamisella tarkoitetaan prosessia, minkä tarkoituksena on määrittää ja selvittää tiettyjä tunnuslukuja käyttäen tietyn liiketoiminnallisen tekijän tila. Mittausprosessissa otetaan selvää mitattavan aiheen tärkeimmät menestystekijät, mitataan niitä ja käytetään niistä saatavaa tietoa apuna organisaation kehittämiseen. Mittareiden luominen on oppimisprosessi, missä yrityksen tavoitteet ja strategia tulevat kirkkaammaksi. Mittaaminen ohjaa vahvasti yrityksen toimintaa, ja viestii vahvasti henkilöstölle, mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä. Nykyään mittaaminen on siirtynyt kohti tasapainotettua mittaamista, milloin valitut mittarit osoittavat tasapainoisesti useasta näkökulmasta organisaation kilpailuasemaa ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönngqvist ym. 2006, 11; Kankkunen ym. 2005, 93.)

Jotta mittari olisi mahdollisimman onnistunut, tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin mittausteoreettisiin ominaisuuksiin:

- Validiteetti eli oikeellisuus: Mittari kuvaa mitattavaa menestystekijää tavalla, jolla sen on tarkoituskin mitata.
- Reliabiliteetti eli luotettavuus: Mittarin tulokset eivät vaihtelee sattumanvaraisesti, vaan ovat johdonmukaisia.
- Relevanssi eli olennaisuus: Mittarilla on oltava merkitystä käyttäjälle mitattaessa.
- Käytännöllisyys: Kuvaa mittarin kustannustehokkuutta, hyötyvaivassuhdetta.

(Lönngqvist ym. 2006, 112.)

Eniten mittarin valintaan vaikuttaa sen käyttötarkoitus. Jokaisen mittarin kohdalla on syytä pohtia tarkkaan sen käyttötarkoitusta mittaristossa. Mittareiden tarkkuus vaihtelee tilanteen mukaan. Lönngqvistin (2006, 112.) mukaan mittarin, minkä tarkoitus on motivoida henkilökuntaa tekemään oikeita asioita, ei tarvitse olla tarkka. Pääasia on, että mittari auttaa työntekijöitä suuntaamaan voimavaroja tiettyihin asioihin työssään. Jos taas mittaria käytetään esimerkiksi palkkauksen perusteena, tulee mittarin tuottaman tiedon olla luotettavaa ja tarkkaa. Mittareiden oikeaa määrää mittaristossa on myös vaikea määrittää. Kun etsitään sopivaa mittarimäärää, on hyvä ottaa huomioon, että määrän kasvaessa liiketoiminta pystytään mallintamaan paremmin ja tarpeelliset näkökulmat tulee otettua huomioon, mutta samalla fokus kriittisiin toimintapisteisiin heikkenee, resurssit kasvavat, ja ihmisten kokonais käsitys mittaristosta heikkenee. On muistettava mittareita määrittäessä, että täydellistä mittaria ei ole, vaan mittarin ovat kompromisseja erilaisten tekijöiden kesken. Mittari on kannattava valita mittaristoon, jos sen käyttö on laskettu olevan edullista ja helppoa. Tärkeimpänä ehtona voidaan kuitenkin todeta se, että oleellista on valita toiminnan kannalta tärkeimpien asioiden mittareita – ei pelkästään halpoja tai helppoja. (Lönngqvist ym. 2006, 112-113; Kankkunen ym. 2005, 93.)

3.3.1 Osaamisen mittaaminen

Oppimisen ja osaamisen mittaaminen on vaikeaa, koska ihmisen oppimisprosessia ei ole täysin saatu selvitettyä. On helpompaa mitata tietyn asian osaajia organisaatiossa, mutta on vaikeampaa määrittää yhden osaajan merkitystä organisaation menestymisessä. Tämän takia jokaiselle henkilölle on hyvä suunnitella osaamisstrategia, jotta organisaation osaamistarpeet tulee täytettyä myös tulevaisuudessa. (Kankkunen ym. 2005, 223.)

Kun mitataan osaamista, henkilön työsuoritusten onnistuminen on tärkeämmässä osassa. Ennen 1970-lukua Suomessa ei niinkään keskitytty palautteenantoon työsuoritusten laadusta, vaan sattumanvaraiset palautteet, ylennykset, irtisanominen tai tekijän oma näkemys peilasi yksinään henkilön osaamista. Kun Suomeen saapui tulos- ja tavoitejohtaminen, sen mukana rantautui ajatus seurata myös tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Vuosikymmenten kuluessa arvioiminen on kehittynyt ja tarkentunut. Nykypäivänä työpaikalla käytetään termejä suorituksen ja osaamisen arviointi. Näissä arvioinneissa on tarkoitus tuoda esiin työntekijälle tieto siitä, mitä hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt näkevät hänen osaamisensa. Suoritusarvioinnit toimivat urasuunnittelussa ja palkitsemisessa, mutta erityisesti toiminnan kehittämisessä. Kun osaamista on mitattu ja arvioitu, tätä tietoa voidaan käyttää useampaan eri kohteeseen organisaation sisällä. Saadusta tiedosta voidaan luoda kehittämistyökalu muille työntekijöille, tällöin tietoa ja osaamista jaetaan. Myös rekrytoinnissa voidaan arvioida hakijan osaamista kyseiseen työtehtävään, käyttäen hyväksi aikaisempia suoritusarviointeja. Näin saadaan arvioitua tehokkaasti henkilön tiedot ja taidot, jotka ovat hyödyllisiä haettavassa työtehtävässä. Yrityksen halutessa kehittyä tiettyyn suuntaan, osaamisen mittaamisella on mahdollista nähdä miten asiat tehdään tällä hetkellä, ja näin ollen suunnitella, miten työ kannattaa tehdä tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 153.)

3.3.2 Mittareiden suunnittelu

Organisaation sisällä on lähtökohtaisesti oltava jokin syy mittariston suunnitteluun. Mittaushanketta ei kannata aloittaa, jos suorituskyvyn mittaamiselle ei löydy syytä. Henkilöstö sitoutuu paremmin hankkeeseen, jos mittaaminen on selkeästi tarpeellista. Itse asiassa henkilöstön mukana olo suunnitteluprosessissa helpottaa ymmärtämään mittareiden valintaperiaatteita ja mitattavia asioita. Mittariston suunnitteluprosessi on myös tehokas oppimisväline henkilöstölle, koska silloin mietitään konkreettisesti toimintaa organisaation sisällä. Organisaation visio ja strategia ovat yleensä isoja vaikuttajia mittariston suunnittelussa. Mittausjärjestelmähankkeessa pyritään saavuttamaan tuloksia, jotka liikuttavat yrityksen strategiaa kohti sen visiota. Mittareiden tulee myös olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Osaamismittariston avulla voidaan hankkia tietoa eri tavoitteiden kehittämiseen organisaation sisällä. Mittarit voidaan määrittää koko organisaation tasolle. Esimerkiksi yritys haluaa parantaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa, tai pelkästään yhden osaston ympärille, esimerkiksi keskittyään tietyn työryhmän oppimiseen. (Lönngqvist ym. 2006, 105-106, 112; Kankkunen ym. 119-120.)

Käytettävien mittareiden määrittämisen jälkeen, tulee määrittää niiden käyttöperiaatteet. Jokaisen mittarin kuuluu vastata kysymyksiin:

- Kuinka usein tulos kerätään?
- Kuka vastaa tiedon keräämisestä?
- Mistä tieto saadaan?
- Mikä on mittarin tavoitearvo?

Käyttöperiaatteita määrittäessä kannattaa myös pohtia kenelle tulokset raportoidaan, ja missä tulokset julkaistaan. Vaikka mittareille määritetään käyttöperiaatteet suunnitteluvaiheessa, ne voivat muuttua prosessin edetessä. Kankkunen ym. (2005, 153-154.) toteaa, että tavoitteita mittaristoon voidaan asettaa kolmesta eri suunnasta. Johtajat voivat asettaa ne ylhäältä organisaatiosta. Tämä saattaa kuitenkin johtaa yrityksen eri yksiköiden hylkimisreaktioon. Tavoitteet voivat myös tulla organisaation alatasosta. Tällöin yksikkö saattaa olla motivoituneempi, mutta samalla yrityksen kokonaisuus voi jäädä hämäräksi.

Objektiivisin tapa on kuitenkin hakea vertailukohtaa yrityksen ulkopuolelta. Vertailu muihin yrityksiin luo kilpailuhenkeä ja tiimihenkeä. (Lönngqvist ym. 2006, 116-117; Kankkunen ym. 2005, 153-154.)

3.3.3 Henkilöarviointimenetelmät

Eniten arviointimenetelmien käyttöön ja valintaan vaikuttaa se, mitä ja minkälaisia asioita arvioinnin avulla halutaan saada selville. Haastattelut, testit sekä harjoitukset ovat yleisesti käytettyjä menetelmiä, ja ovat arviointityössä olennainen sekä hyvin tärkeä osa. Arvioijan on oltava pätevä käyttämään arviointimenetelmiä, ja hallittava ne kauttaaltaan, jotta testitulokset antaisivat parhaan mahdollisen hyödyn. Kuten jo todettiin, arviointimenetelmiä on useita, mutta Honkanen (2005, 103.) suosittelee, että jokaisessa henkilöarvioinnissa on oltava vähintään yksi haastattelu hakijan ja arvioijan välillä. Tässä opinnäytetyössä eri haastattelumuotoja on käyty läpi luvussa 2.4. Henkilöarviointia voidaan suorittaa haastattelun lisäksi myös toimintatapakyselyllä. Tämä on lyhyehkö kyselylomakepohjainen menetelmä, jolla pyritään kartoittamaan henkilön toimintatapoja ja osaamista. Kyselylomakepohjaisessa arvioinnissa tulokset voivat olla sekä numeerisia että sanallisia. (Honkanen 2005, 98, 103-105.)

Toimintatapakysely on hyvä työkalu luomaan pohjaa keskustelulle, ja viemään keskustelua tiettyyn suuntaan. Kysely mittaa kuinka arvioitava kokee oman osaamisensa, toimintatyyliinsä, vahvuutensa ja heikkoutensa. Tämä kysely ei yksinään ole tarpeeksi luotettava kuvaamaan arvioitavan kykyjä kokonaisuutena, vaan auttaa piirtämään arvioitavan minäkuvaa tietyn aiheen ympärille. Toimintatapakysely on tyyliltään yleensä joko tiedustelua nykyisistä toimintatavoista tai siitä, miten haluaisi mieluiten työskennellä. Näissä lähestymistavoissa on sekä vahvuutensa, että heikkoutensa. Jos tiedustellaan nykyisistä toimintamalleista, vastaus on aina tilannesidonnainen. Esimerkiksi eri henkilöiden kanssa arvioitava voi toimia hyvin eri tavalla kuin kertoo. Kun kysytään henkilön mieluisia toimintamalleja, vastaus kuvaa mieluisinta tapaa tuoda esille omaa osaamistaan, ei niinkään sitä miten henkilö oikeasti toimii. Tämän takia toimintatapa-

kyselyn luotettavuus ei ole niin korkea kuin henkilöarvioinneissa yleensä, joten tietoa pitää tulkita harkiten. Etuna menetelmässä on kuitenkin kyselyn yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys, joka parhaassa tapauksessa herättää hyvää keskustelua, ja helpottaa palautteenantoa. (Honkanen 2005, 128-130.)

Kuten edellä mainittiin, tulosten luotettavuus ja osuvuus pohjautuvat arvioijan pätevyyteen tulkita niitä. Koko arviointimenetelmän hallinnassa arvioija on merkittävässä osassa. Arvioijan on osattava ymmärtää menetelmän vahvuudet ja heikkoudet, sekä katsoa kokonaisuutena tietoa työstä, arvioitavasta ja hänen elämäntilanteestaan. Myös testi pysyy luotettavana ja osuvana, kun arviointeja seurataan ja muokataan saadun tiedon avulla. Kehittyvät arviointimenetelmät ja yrityselämän muutokset luovat myös painetta testien kehittymiselle. (Honkanen 2005, 166-167.)

3.3.4 Mittareiden käyttäminen

Henkilöstö on noussut lähivuosien aikana organisaatioissa yhdeksi tärkeimmistä resursseista. Varsinkin yritykset, joissa koneet eivät luo tuotetta tai palvelua, vaan henkilöstön osaaminen ja tietämys ovat avainasemassa, ovat alkaneet hallitsemaan henkilöstön osaamisresursseja entistä enemmän. Moniosaamisen aikakautena osaamisen johtamiseen on täytynyt kiinnittää enemmän huomiota, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy. Pääasiassa mittareilla on tarkoitus kartoittaa niitä osa-alueita osaamisessa, jotka kaipaavat kehittämistä. Mittareiden avulla voidaan myös ohjata työntekijöitä niihin keskeisiin asioihin, jotka ovat liiketoiminnallisesti ja strategisesti tärkeässä asemassa. Mittaristo luo siis eräänlaisen ”polun”, jolla voidaan näyttää selkeät tavoitteet strategian noudattamiseksi. Mitarit voivat antaa henkilöstölle myös tiettyjä tavoitteita tai tuloksia, joita pyritään saavuttamaan. (Lönnqvist ym. 2006, 126; Kankkunen ym. 2005, 217-218.)

Mittaaminen tuo yritykselle kerättyä tietoa, ja jotta tieto pysyisi ajan tasalla, on mittaamisen oltava myös jatkuvaa. Jatkuvalla mittaamisella varmistutaan tiedon asianmukaisuudesta, ja pystytään kehittämään mittaria. Myös tulokset ovat reaaliaikaisempia kun mittaaminen on jatkuvaa. Tulosten raportointi on hyvin kes-

keisessä osassa mittareiden käytössä. Ennen kuin tuloksia raportoidaan, on hyvä miettiä kenelle raportoidaan ja miksi. Esimerkiksi ylin johto katsoo raporttia eri näkökulmasta kuin yksittäinen työntekijä. Mittaristoraportin on hyvä kertoa organisaation arvoista ja tavoitteista, ja samalla näyttää käyttäjälle mittareiden ominaisuudet. Henkilöstölle on raportoitava mittareiden tuloksista eritoten silloin, kun työtä pyritään ohjaamaan tulosten avulla. Jotta tiettyä mittaristoa pystytään jalkauttamaan yksittäiselle työntekijälle, on työntekijän saatava selkeät tavoitteet ja mittarit, joilla hän voi seurata etenemistään uuden strategian mukana. Työmotivaatioita paranee silloin, kun työntekijä selkeästi näkee miten voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja tulokseen. Myös mahdollinen tulospalkkaus lisää työmotivaatiota. Johdon tulisi tarkastella strategian toteutusta ja tavoitteita riittävän usein. Raportointia on järkevä tehdä esimerkiksi kuukausittain tai neljännesvuosittain. Näin tiettyihin ongelmakohtiin pystytään reagoimaan nopeammin. (Kankkunen ym. 2005, 228,230; Lönnqvist ym. 2006, 134.)

Jotta mittariston raportointi olisi mahdollisimman tehokasta ja selkeää on huomioita seuraavat neljä asiaa:

1. Tulokset on oltava havainnollisessa muodossa, jota selkeyttävät numerot ja kuvat.
2. Tulokset ovat tutussa ja yksinkertaisessa ympäristössä käyttäjään nähden.
3. Tuloksia pääsee näkemään koska tahansa.
4. Tieto on hankittava ja esitettävä kustannustehokkaasti.

(Lönnqvist ym. 2006, 135-136.)

Mittareiden on jatkuvasti oltava yhteydessä organisaation tavoitteiden kanssa. Jos tavoite muuttuu, myös mittarit muuttuvat. Siksi mittaaminen ja raportointi ei ole riittävää. On tärkeää kyseenalaistaa ja päivittää nykyisiä mittareita, jotta niiden tarkkuus pysyy toivotulla tasolla. Turhien ja vanhojen mittareiden poistaminen säästää yrityksen resursseja, ja ohjaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan. Aina kun yrityksen liiketoiminnan tavoitteet muuttuvat, on hyvin tärkeää muuttaa myös mittareita. Myös säännöllisempi päivittäminen ei ole haitak-

si. Hyviä kriittisiä tarkastelupisteitä mittareiden toimivuutta kohtaan voivat olla esimerkiksi mittaustulosten luotettavuus, mittaako mittari haluttua asiaa, onko mittarilla merkitystä organisaation toiminnassa, tai ovatko mittarit kustannustehokkaita? Monet yritykset ovat ottaneet mittarit osaksi normaalia toimintaa, luo-
neet erityisiä mittausjärjestelmäorganisaatioita, ja näin varmistaneet, ettei mit-
tareiden käyttäminen jää vain alkuinnostumiseksi. (Lönnqvist ym. 2006, 142-134;
Kankkunen ym. 2005, 240.)

4 MYYNTIOSAAMISTYÖKALUN LUOMINEN

Työkalun tavoitteena on olla konkreettinen mittaustyökalu, jota käytetään rekrytointihaastattelun yhteydessä, ja joka antaisi tietoa rekrytoitavan henkilön myyntiosaamisesta ja -ymmärryksestä. Myyntiosaamistryökalua tulisi käyttää lisätyökaluna jo olemassa olevan haastattelurungon kanssa, aikaisemmin rekrytointihaastattelussa on testattu ainoastaan henkilön sopivuutta asiakaspalvelutehtäviin.

Myyntiosaamisen arviointityökalu on suunniteltu opinnäytetyössäni pääosin käyttämän teoriapohjan avulla, toimeksiantajan näkemysten sekä asiantuntija-haastatteluja apuna käyttäen. Myös oma työkokemukseni vastaanottovirkailijan työssä on auttanut luomaan näkökulmia arviointityökalussa käytettäviin toimintatapa-tehtäviin. Toimeksiantajan toivomuksesta työkalu on luotu niin, että rekrytointihaastattelussa käyttäjänä toimii haastattelija. Työkalun on myös oltava selkeä ja helposti tulkittavissa, sekä haastattelijan että haastateltavan näkökulmasta. Arviointityökalun on myös annettava tietoa hakijan myyntiosaamisesta. Olen rajannut myyntiosaamisen työkalun käytön ainoastaan uusien työntekijöiden myyntiosaamisen mittaamiseen, mutta työkalua voidaan käyttää myös vanhojen työntekijöiden myyntitaitojen testaamiseen. Näin voidaan arvioida onko nykyisessä työyhteisössä liian vähän myyntiosaamista, ja tarvitaanko esimerkiksi lisäkoulutusta myyntiosaamisen lisäämiseen.

Tarkoitukseni on tehdä mittaustyökaluni toimintatapakyselyn muotoon. Koska toimeksiantonani oli luoda lisätyökalu jo käytössä olevan haastattelurungon rinnalle, päätin toimintatapakyselyn olevan paras vaihtoehto, koska toimintatapakyselyllä haastattelun teemaa voidaan muuttaa. Toimintatapakyselyissä on yleensä esillä jokin tietty teema, esimerkiksi myyntiosaaminen, ja kyselyllä otetaan selvää hakijan osaamisesta, toimintatyylistä, vahvuuksista ja heikkouksista (Honkanen 2005, 128). Arviointilomakkeeni on Excel-pohjalle valmistettu toimintatapakysely, mikä toimii täysin itsenäisenä arviointilomakkeena myyntiosaamisesta, antaen rekrytointihaastatteluun lisäarvoa. Honkasen mukaan (Honkanen

2005, 130) toimintatapakyselyä ei kuitenkaan kannata käyttää lopullisena päätöksentekovälineenä, vaan se ainoastaan luo yhteisten ja selkeän keskusteluteeman haastatteluun. Tämän takia kyseinen mittaustapa on mielestäni paras mahdollinen myyntiosaamisen mittaamiseen, koska rekrytointihaastattelussa otetaan selvää myös hakijan asiakaspalveluosaamisesta. Lopullinen päätös henkilön sopivuudesta työtehtävään katsotaan sekä myyntiosaamisen sekä asiakaspalveluosaamisen näkökulmasta.

4.1 Arviointityökalun luominen

Suunniteltu myyntiosaamista mittaava arviointityökalu (Liite 1) koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa kysyy hakijalta hänen näkemystään myyntityöstä hotellin vastaanotossa. Tämän kysymyksen kautta rekrytointihaastattelun teema vaihtuu myyntiosaamisen puolelle, luoden halutun keskusteluaiheen hakijan ja haastattelijan välille. Toinen osa koostuu toimintatapa-tehtävistä, joissa haastatteliija luo kuvitteellisia myyntitilanteita hakijan suoritettavaksi, ja arvioi hakijan suoriutumista tehtävistä. Tehtävien tarkoituksena on tuoda esiin erilaisia lisämyyntimahdollisuuksia kuvitteellisille asiakkaille, eli myydä tuotteita, jotka kiinnostavat tiettyjä asiakkaita. Eri hotellit ja hotelliketjut suorittavat asiakassegmentointiaan eri näkökulmista. Asiakassegmentointi tarkoittaa kaikkien asiakkaiden ryhmittelyä pienempiin osiin, joissa henkilöt ovat samanlaisia. Yksi hotelli voi pitää tärkeimpänä segmenttinään lapsiperheitä, toinen hotelli taas keskittyy segmentoinnissaan työmatkustajiin. Olen arviointityökalussani valinnut tehtäviksi lisämyynnin tuottamisen työmatkustajalle, ja vapaa-ajan matkustajat olen jakanut pariskuntaan ja perheeseen. Näin ollen simuloitavia toimintatapa-tehtäviä tulee hakijan tehtäväksi kolme kappaletta.

Hakijan osaamisen arviointi perustuu vahvasti haastattelijan näkemykseen, millainen haettava työtehtävä on, ja millaista osaamista tehtävä vaatii. Haastattelijan oma työkokemus on siis hyvin tärkeässä roolissa. Arviointityökalussa arviointi tapahtuu tiettyihin kriteereihin nojaten. Hakijalle esitetään kysymyksiä ja tehtäviä, joihin hän omin sanoin vastaa, mutta arvioinnissa menestyäkseen,

hänen on täytettävä tietyt kriteerit. Näitä kriteerejä kutsutaan merkkipaaluiksi. Merkkipaalut ovat kriittisiä tekijöitä, joita haastateltavan on vastauksissaan käytävä läpi menestyäkseen. Seuraavissa kappaleissa käyn tarkemmin läpi arvioinnin merkkipaalut.

4.2 Arviointityökalun arviointiasteikko ja käyttö

Olen suunnitellut arviointiasteikon siten, että arviointi tapahtuu seuraavalla asteikolla: Kunnossa, OK, Puutteellinen. Kunnossa-arvio tarkoittaa, sitä että hakija on huomionnut kyseisen merkkipaalun vastauksessaan esimerkillisesti, tuoden esiin työn vaatimaa myyntiosaamista. OK-arvio merkitään, kun hakija on haastattelijan mielestä tuonut vastauksessaan esiin oikeita teemoja, mutta ei onnistu tarkentamaan vastaustaan esimerkkitasolle. Puutteellinen-arvio merkitään, jos hakija ei onnistu tuomaan esiin vastauksessaan myyntiosaamista eikä konkreettisia esimerkkejä työnkuvasta. Arviointityökalun merkkipaalut on tehty yhteistyössä toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän kanssa, luoden kattavan mittariston osaamisen vaatimuksista.

Olen valinnut työhöni kolmiportaisen arviointiasteikon, koska se nopeuttaa haastattelijan arviointia, ja on käyttäjälle selkeän yksinkertainen. Kolmiportaisessa asteikossa on helppoa arvioida henkilö keskiarvon yläpuolelle, keskiarvon alapuolelle, tai keskitasolle. Koska rekrytointihaastattelussa otetaan selvää hakijan myyntiosaamisen lisäksi myös asiakaspalveluvalmiuksista, on mittaamisen oltava tehokasta. Olen lisännyt arviointilomakkeen loppuun vapaan tilan, johon haastattelija voi lisätä tietoa, jota nousee esiin haastattelun aikana. Arviointiasteikon on tarkoitus luoda läpileikkaus haastateltavasta henkilöstä. (Niitamo 2001, 146)

Arviointityökalun käytön ensimmäinen vaihe alkaa, kun haastattelija kysyy hakijalta hänen näkemyksiään hyvästä myyntityöstä hotellin vastaanotossa. Tarkoituksena on saada tietoa hakijan ymmärryksestä myyntityöstä kyseisellä alalla, ja nähdä millainen suhde hänellä on siihen. Jos hakijalla on aikaisempaa kokemusta majoitusosalta tai on aikaisemmin tehnyt myyntityötä, hän pystyy osoitta-

maan osaamisensa tässä kohtaa, ja esimerkiksi konkretisoimaan myynnin tekemistä kyseisellä alalla. Arviointityökaluun on merkattu valmiiksi tiettyjä merkkipaaluja, joita hakijalta odotetaan huomioivan vastauksissaan. Nämä merkkipaalut ovat yrityksen näkemyksiä siitä, millaista myyntiosaamista henkilöstöltä odotetaan.

Ensimmäisessä vaiheessa merkkipaaluina toimivat seuraavat tekijät:

- Hakija ymmärtää myynnin merkityksen vastaanotossa
- Hakija ymmärtää lisämyynnin merkityksen vastaanotossa
- Myyntityö ei ole asiakkaalle tuputtamista, vaan on osa parempaa asiakaspalvelua.
- Hakija osaa tarjota erilaisia palveluja asiakkaalle
- Hakija tunnistaa palvelun/myynnin tukipilarit
- Hakija ymmärtää tarjota palveluja, joista asiakas ei ole tietoinen
- Hakija ymmärtää, että myyntityön on tarkoitus auttaa asiakasta onnistumaan, kun esille tuodaan yrityksen palvelutarjontaa.
- Hakija käsittää mielenkiintoisen markkinoinnin tärkeyden

Arviointityökalun toinen vaihe koostuu kolmesta toimintatapa-tehtävästä. Näissä tehtävissä haastateltava joutuu simuloituun asiakaspalvelutilanteeseen, jossa hänen on kerrottava mitä hotellille kuuluvia lisäpalveluja hän myisi asiakkaalle, ja miten hän sen tekisi. Tämä tehtävä antaa tietoa hakijan osaamisesta, kyvyistä ja toimintatavoista, koska tehtävä on vahvasti kytköksissä haettavan työn sisältöön. Myös tässä tehtävässä arviointityökalusta löytyy tietyt merkkipaalut, joita hakijan odotetaan käyvän läpi vastauksissaan.

Ensimmäinen toimintatapa-tehtävä on lisäpalvelujen myyminen työmatkustajalle. Tässä tehtävässä merkkipaaluina lisäpalvelujen myynnistä toimii seuraavat:

- Huoneluokan korotus
- Kanta-asiakaspalvelujen esille tuonti (ravintolat, hyvinvointipalvelut)
- Kanta-asiakaskortin myynti

Toinen toimintatapa-tehtävä on suunnattu vapaa-ajan matkustajille, kuten paris-kunta tai kaveriporukka. Merkkipaaluina toimii:

- Huoneluokan korotus
- Ravintolapalvelut
- Illanviettomahdollisuuksien markkinointi (hotellin baari, yökerho)

Kolmas toimintatapa-tehtävä on lisäpalvelujen myyminen koko perheelle. Merkkipaaluina toimii:

- Tilavamman/toimivamman huoneet myynti
- Perheelle sopivien ravintoloiden suosittelu
- Perheille sopivat huvipaketit (huvi- tai teemapuisto)
- Lisäpalvelut (uima-allas, leikkihuone)

Vaikkei jokainen lisäpalvelu tuokaan suoraa rahallista hyötyä yritykselle, tarjoamalla sopivia vaihtoehtoja asiakkaalle, jää tälle henkilölle positiivinen jälkiajatus palvelun laadusta, ja saattaa palata jatkossa uudestaan asiakkaaksi.

Yhdessä arviointilomakkeessa on viisi eri arviointisaraketta, mikä mahdollistaa viiden eri hakijan arvioinnin samalle lomakkeelle, mahdollistaen helpomman vertailun hakijoiden kesken. Arviointityökalun alalaitaan on myös lisätty merkin-tätilaa, johon voidaan kirjata lisätietoja haastattelun aikana. Arviointilomakkeen käyttö auttaa arviointipäätösten tekemisessä, ja se palvelee arviointipäätelmän tekemistä ohjaamalla sekä jäsentämällä päätelmän laatimista. (Niitamo 2001, 145)

5 POHDINTA

Yritysten tärkeintä pääomaa on sen henkilökunnan osaaminen. Osaamisen johtaminen mahdollistaa visioiden toteutumisen, ja auttaa yritystä pitämään kilpailuetunsa muihin yrityksiin nähden. Rekrytointi on yksi tapa hankkia uutta osaamista yritykseen, ja tarkalla rekrytointiprosessilla voidaan löytää sopivimmat osaajat hakijoiden joukosta.

Toimeksiannon antanut yritys on alkanut kiinnittää enemmän huomiota työntekijöidensä myyntiosaamiseen. Työkalun avulla yritys voi arvioida hakijoiden myyntiosaamista ja hankkia haluamaansa osaamista tehokkaammin. Arviointityökalu toimii jo olemassa olevan rekrytointihaastattelun lomassa, luoden irrallisen myyntiosaamista testaavan osion. Arviointityökalu antaa lisäarvoa hakijoiden testaamiseen, mutta ei yksinään toimi täysin luotettavana työkaluna. Arviointityökalu on suunniteltu selkeäksi ja helposti käytettäväksi. Tärkeänä osana arviointityökalun käytössä pidetään rekrytointihaastattelijan ymmärrystä yrityksen tarvitsemasta myyntiosaamisesta, ja haettavan työtehtävän työkuvasta. Arvioija, joka ei tunne yrityksen tarpeita tai on kokematon, ei saa täyttä hyötyä työkalusta.

Työkalua on tarkoitus käyttää aina kun yritys haastattelee hakijoita vastaanotto-virkailijan työtehtäviin. Työkalun ollessa uusi, on sitä käyttämällä mahdollisuus kehittää työkalua tarkemmaksi ja tehostaa hakijoiden testaamista. Kun työkalua käytetään, on mahdollista saada käyttökokemuksia ja nähdä eroja hakijoiden välillä. Testaamisen kautta merkkipaalut tarkentuvat, tai ajan mukaan jopa kokonaan muuttuvat. Tähän mennessä myyntiosaamista ei ole toimeksiantoyrityksessä testattu, vaan on keskitytty hakijan asiakaspalveluosaamiseen. Kun aloitetaan uuden työkalun käyttö, on tärkeää arvioida työkalua ja sen käyttöä tarkkaan sekä kriittisesti, jotta siitä muokkaantuisi mahdollisimman paljon lisäarvoa tuova työväline.

Uuden arviointityökalun jalkauttaminen vie yritykseltä aikaa, mutta uskon yrityksen sitoutuvan sen käyttöön, koska se tukee yrityksen visioita myyntiosaavammasta henkilökunnasta. Arviointityökalu otetaan käyttöön keväällä 2013, joten siihen tutustumiseen on runsaasti aikaa.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen arviointityökalun toiminnalliseen puoleen. Arviointityökalu on sopivan pituinen käyttää haastattelun yhteydessä. Arviointikohdat täsmäävät niiden näkökantojen kanssa, millaisia henkilöitä majoitusalan yritys haluaa yrityksessään olevan. Myös työkalun selkeys arviointimielessä on toimiva, ja työkalua on mahdollisuus muokata ja kehittää haastattelijan näkemysten perusteella. Työkalu osoittaa sopivasti vaikeusastetta, jotta hakijoiden osaaminen pystyy erottumaan. Arviointityökalua tullaan testaamaan, ja sitä kehitetään jatkossa tuloksien mukaan.

Työkalun jatkokehitys on tärkeää, jotta yritys hyötyisi siitä mahdollisimman paljon. Työkalun testaaminen ja kehittäminen on yksi tärkeimmistä jatkokehityksaiheista. Kokemuksien kautta on mahdollista nähdä miten työkalu toimii, ja mitä pitää muuttaa. Kiinnostava tutkimuskohde voisi olla myös kuinka arviointityökalu on onnistunut. Siihen on mahdollista luoda oma mittaava mittaristo. On hyvä ottaa selvää, ovatko yrityksen palkkaamat työntekijät osoittaneet myyntiosaamista työssään, ja täten tuoneet haluttua osaamista yritykselle. Mielestäni myös rekrytoitujen henkilöiden perehdyttämiseen on syytä kiinnittää huomiota. Kun yritys on rekrytoinut myyntiosaavia työntekijöitä, on tärkeää perehdyttää heidät ”talon tavoille”, eli antaa heille työkalut lisämyynnin tekemiseen, sekä antaa jo osaavien huippumyyjien jakaa osaamistaan heidän kanssaan. Arviointityökalua ei päästy testaamaan uusilla hakijoilla opinnäytetyön tekemisen aikana, joten työkalun arvioiminen toiminnassa on myös jatkotutkimisen arvoinen.

LÄHTEET

Eskola, J. Yhteyspäällikkö, Turku. Haastattelu 28.3.2012.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Horila, A. Palvelupäällikkö, Turku. Haastattelu 2.4.2012.

Härmä, O. 2011. Myyntitykki kertoo. Markkinointi & Mainonta 5/2011, 18-19.

Jokinen, E. 2010. Työntekijä hotellin vastaanottotiskin takana: asiakaspalvelun, ammatillisuuden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmä. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-ala. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K.; Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.

Levä, E. Henkilöstöjohtaja, Turku. Haastattelu 28.3.2012.

Lönnqvist, A.; Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Oy Nord Print ab.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Niitala, P. 2001. Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.

Nyberg, P. 2010. Osaamisen arviointi riskienhallinnan välineenä: Vastaanottovirkailijan rekrytointi. Hotelli- ja ravintola-ala. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg painot Oy

Rummukainen, T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Hakapaino Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus.

Selin, E. & Selin, J. 2007. Mikä erottaa huippumyyjän hyvästä myyjästä?. Fakta 2/2007, 48.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Valtiokonttori 2009. Osaaminen muutoksessa. Viitattu 14.11.2012 Saatavissa: www.valtiokonttori.fi > vakuutus > kaiku- palvelut työnantajille, laitoksille, virastoille > julkaisut > oppaat ja esitteet > oppaat ja esitteet

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

LIITE 1 Myyntiosaamisen mittaaminen

| | | | | | | | | | |
|---|---------------------|--------------------------------|-------|------------------|-------|-------|--|--|--|
| MYyntIOSAAMISEN MITTAAMINEN | | Kunnossa OK puuttellinen | | + ok (0) - | | | | | |
| | Hakijoiden nimet | | | | | | | | |
| | | NIMI: | NIMI: | NIMI: | NIMI: | NIMI: | | | |
| 1. MYyntIOSAAMINEN JA -YMMÄRRYS | | | | | | | | | |
| 1. Kysymys: Millaista mielestäsi on hyvä myyntityö hotellin vastaanotossa? | | | | | | | | | |
| Ymmärtää myynnin merkityksen vastaanotossa | | | | | | | | | |
| Ymmärtää lisämyynnin merkityksen vastaanotossa | | | | | | | | | |
| Ymmärtää ettei myynti ole tuputtamista, vaan palvelua | | | | | | | | | |
| Osaa tarjota erilaisia palveluja asiakkaalle | | | | | | | | | |
| Tunnistaa palvelun/myynnin tukipilarit | | | | | | | | | |
| Tarjoaa palveluja, joista asiakas ei saattanut tietää | | | | | | | | | |
| Käsittää, että myynnin on tunnettava hyvältä palvelulta | | | | | | | | | |
| Käsittää mielenkiintoisen markkinoinnin tärkeyden | | | | | | | | | |
| 2. TOIMINTATAVAT A.K.A CASE | | | | | | | | | |
| 2. Kysymys: Mitä lisäpalveluja myisit tietyille asiakastyypeille, ja miten saisit ne tehokkaasti myytyä heille? | | | | | | | | | |
| Työmatkustaja | | | | | | | | | |
| Huone upgrade | | | | | | | | | |
| Kanta-asiakaspalvelut (ravintola) | | | | | | | | | |
| Hyvinvointipalveluja (sauna, uima-allas) | | | | | | | | | |
| Kanta-asiakaskortin myynti | | | | | | | | | |
| Vapaa-ajanmatkustaja (pariskunta, kaveriporukka) | | | | | | | | | |
| Huone upgrade (tilavampi/toimivampi) | | | | | | | | | |
| Ravintolat (omat, muut) | | | | | | | | | |
| Illanviettomahdollisuudet (omat, muut) | | | | | | | | | |
| Perhematkustajat | | | | | | | | | |
| Tilavampi huone | | | | | | | | | |
| Perheravintolat | | | | | | | | | |
| Perheille sopivat huvipaketit | | | | | | | | | |
| Lapsille leikkihuone, sauna, uima-allas | | | | | | | | | |
| Merkinnät: | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |